



Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez
Facultad de Ciencias Económicas Empresariales

*Especialidad de Postgrado Gestión Contable
y Financiera en el Turismo*

Título: *La Evaluación de los Riesgos como
un Componente de Control en
el Hotel Pasacaballos.*

Autora: yanisleidys Perera Gonzáles.

Tutora: Mse. Leidisara Martines Calderín.

DICIEMBRE/2008

“Sacrifica más quien pierde la honra que quien pierde la vida ”

José Martí

INDICE

Introducción.....	1
Capítulo I: Fundamento Teórico.....	4
1.1 Evolución y Definiciones del Control Interno.....	4
1.2 Resolución 297/03 y 148/06 del Ministerio de Finanzas y Precios sobre el Control Interno.....	10
1.3 Evaluación de los Riesgos, como un Componente en los Sistemas de Control Interno.....	12
Capítulo II: Metodología para Evaluar los Riesgos en el Hotel Pasacaballos.....	16
2.1 Caracterización del Hotel Pasacaballos.....	16
2.2 Generalidades.....	18
2.3 Metodología.....	21
Capítulo III: Evaluación de los Riesgos en el Hotel Pasacaballos.....	28
3.1 Identificación de Riesgos.....	28
3.2 Estimación de Riesgos.....	33
3.3 Determinación de los Objetivos de Control.....	36
3.4 Detección del Cambio.....	37
Conclusiones.....	38
Recomendaciones.....	39
Bibliografía.....	40
Anexos	

RESUMEN

El presente trabajo titulado “La Evaluación de Riesgos, como un componente de control en el Hotel Pasacaballos”, fue desarrollado en la entidad nombrada, perteneciente a la cadena Islazul. Persiguiendo como objetivo, evaluar a través de una Metodología, los riesgos que ponen en peligro los objetivos del Hotel Pasacaballos..

Los objetivos propuestos se desarrollan en 3 capítulos; en el primero se exponen los aspectos teóricos sobre los Sistemas de Control Interno, incluyendo en él, la Evaluación de Riesgos, como un componente importante dentro de este sistema. En el segundo se hace mención a la Metodología a aplicar, incluyendo a sus cuatro normas establecidas, que abarca esta disciplina. En el último se presenta como resultado la evaluación de los Riesgos en el Hotel Pasacaballos.

Para el desarrollo del trabajo fueron utilizados análisis bibliográficos y otras metodologías de apoyo.

INTRODUCCION

El control interno durante los últimos años ha estado adquiriendo mayor importancia en diferentes países, provocado por los numerosos problemas producidos por su ineficiencia. Una de las causas se encuentra en el no haberse asumido de forma efectiva la responsabilidad sobre el mismo, por parte de todos los miembros de los Consejos de Administración, de las diversas actividades económicas, que se desarrollan en cualquier país, de lo cual Cuba no es una excepción, ya que generalmente se ha considerado que el control interno, es un tema reservado solamente para los contadores.

Cuba, en la actualidad, se encuentra inmersa en un proceso de cambio profundo y trascendental que perfeccione su economía, busca respuestas que se ajusten más a sus condiciones concretas y para ello requiere de enfoques avanzados y reales, partiendo de que el impacto de este cambio en la cultura organizacional será notable en la medida que se logren cambiar los patrones de conducta de dirigentes y trabajadores. Por ello, desde 1999, a partir de las Comprobaciones Nacionales al Control Interno, realizadas de conjunto por la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba, el Ministerio de Finanzas y Precios y la incorporación del Ministerio de Auditoría y Control, este tema cobra un mayor auge en el país.

Cuba, al igual que el resto del mundo y adecuado a las características y condiciones propias ha definido en su Política económica líneas de acción vinculadas con la necesidad del control, los modelos del control interno vigentes con anterioridad a la puesta en vigor de la Resolución 297 se inclinaban hacia el control interno contable, y no abarcan la organización en su conjunto, aspecto que urge modificar.

Dada la necesidad de una definición única de Control Interno, compartida por los controlados y controladores, se traza la tarea de analizar profundamente los lineamientos establecidos en el Informe COSO y mediante la Resolución No. 297/2003 del Ministerio de Finanzas y Precios, se instruye al Comité de Normas Cubanas para que establezca el concepto de control interno y las consideraciones necesarias al efecto.

El control interno posee en uno de sus cinco componentes del informe COSO la “valoración de riesgos” que puede ser implementado en todas las compañías de acuerdo a las características administrativas, operacionales y de tamaño, donde se dice que primero hay que establecer objetivos. La valoración de riesgos es la identificación y análisis de los riesgos relevantes para conseguir los objetivos, constituyendo una base para determinar cómo se deben administrar los riesgos. Dado que todo cambia, se requieren mecanismos para identificar y tratar los riesgos asociados con el cambio.

El presente trabajo va dirigido a evaluar los riesgos en el “Hotel Pasacaballos” perteneciente a la Cadena Islazul Cienfuegos. El mismo se encuentra ubicado en carretera Rancho luna Km 22 ½ en

nuestro Municipio. En él se aplica una metodología, a partir de su contenido, teniendo en cuenta la necesidad e importancia del tema en los momentos actuales, así como el impacto en la imagen tanto interna como externa de sus resultados.

Con el siguiente trabajo damos a conocer como **Situación Problemática que:**

El Hotel Pasacaballos no tiene evaluados los riesgos que ponen en peligro el cumplimiento de sus objetivos. Su Consejo de Dirección esta interesado en involucrarse en lograr una correcta evaluación de los mismos. Es por ello que se **define como problema de la investigación:** Falta de una valoración de los riesgos en el "Hotel Pasacaballos" perteneciente a la Cadena Islazul Cienfuegos.

El objetivo de la presente investigación consiste en: Evaluar a través de una metodología, los riesgos que ponen en peligro el cumplimiento de los objetivos de trabajo del Hotel Pasacaballos.

Constituyen **objetivos específicos** para el logro y desempeño de esta Investigación:

- Caracterizar la situación actual.
- Clasificar los riesgos de acuerdo a sus consecuencias para la economía, la prestación de los servicios o a la imagen de la Organización.
- Valorar la probabilidad de ocurrencia y las consecuencias de cada riesgo.

Como **hipótesis de esta investigación** está el hecho de que si se evalúan los riesgos en el "Hotel Pasacaballos" perteneciente a la Cadena Islazul Cienfuegos, será posible adoptar medidas o actividades de control que permitan minimizarlos, limitarlos o prevenirlos para el logro de los objetivos propuestos con un nivel alto de efectividad y de seguridad razonable.

El resultado de toda la investigación se concentra en tres capítulos:

Capítulo I: Fundamentación Teórica.

Capítulo II: Metodología para evaluar los Riesgos en el Hotel Pasacaballos.

Capítulo III: Evaluación de los Riesgos en EL hotel Pasacaballos.

El desarrollo de esta investigación ha conducido a alcanzar resultados para la mejora continua en el tratamiento de los riesgos, a través de su evaluación, de forma cada vez más efectiva, logrando reducir a niveles aceptables sus impactos adversos.

CAPÍTULO I: FUNDAMENTACIÓN TEORICA

1.1 Evolución y Definiciones de Control Interno:

La primera definición de “control interno” apenas presentaba indicios de la composición y la finalidad de ese concepto, y no daba respuesta a interrogantes como cuál es la relación entre el control y los objetivos de la organización, quién es el responsable del control y qué relación existe entre el proceso administrativo y el control.

Posteriormente, la Comisión de Normas de Control Interno de la Organización Internacional de Instituciones Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI) definió el control interno como el plan de organización y el conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas de una institución, orientados a proporcionar una garantía razonable de que se cumplen los objetivos de promover operaciones metódicas, económicas, eficientes y eficaces, así como productos y servicios de la calidad esperada; preservar el patrimonio de pérdida por despilfarro, abuso, mala gestión, errores, fraudes o irregularidades; respetar las leyes y reglamentaciones y estimular la adhesión de los integrantes de la organización a las políticas y objetivos, y obtener datos financieros y de gestión completos y confiables y presentados a través de informes oportunos.

A partir de ese momento se estableció un mejor señalamiento sobre algunos elementos fundamentales del actual concepto de control interno, el cual se ha definido como un proceso cuya responsabilidad corresponde a la máxima autoridad de la organización, y que debe asegurar razonablemente el logro de los objetivos institucionales. La Comisión mencionada se refiere al control interno como “una herramienta gerencial usada para dar una seguridad razonable de que los objetivos gerenciales están siendo alcanzados”; asimismo, ha mantenido que el garantizar en sus organizaciones un ambiente de control eficaz es parte primordial de la responsabilidad que sobre el uso de los recursos públicos tiene la Administración.

En la actualidad el uso del término “control interno” no se limita al sentido tradicionalmente financiero y, por tanto, al control de las actividades administrativas, sino que abarca un concepto más amplio de “control de gestión”.

Conviene comentar que como parte de esa evolución conceptual en diversos momentos se generó discusión en torno a si el control interno correspondía a una estructura, un proceso, un sistema o conjunto de sistemas o acciones, discusión que terminó por referirse al control interno como un proceso, sin perjuicio de las demás clasificaciones.

La definición de Control Interno ha asumido significado a partir de la utilización de vocablos como internal check e internal control, mientras que en idioma castellano se usan expresiones tales como: "control interno" (la más amplia o utilizada), "comprobaciones interiores" o "comprobación interna y control".

Sobre el tema de Control Interno se han emitido innumerables definiciones que provienen de destacados autores e instituciones nacionales y extranjeras, por lo que se ha querido hacer referencia a algunas de ellas:

Según COSO se define el control interno como: Un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables.¹

William L. Chapman, en Procedimientos de auditoría, Colegio de Graduados en Ciencias Económicas de la Capital Federal, Buenos Aires, 1965 plantea que por Control Interno se entiende: "...el programa de organización y el conjunto de métodos y procedimientos coordinados y adoptados por una empresa para salvaguardar sus bienes, comprobar la eficacia de sus datos contables y el grado de confianza que suscitan a efectos de promover la eficiencia de la administración y lograr el cumplimiento de la política administrativa establecida por la dirección de la empresa."²

¹ Marín de Guerrero. Nuevos conceptos de Control Interno. Informe Coso. Tomado de: <http://www.econet.uncu.edu.ar/instituto/pdf/trabajos/t42.pdf>

² William L.Chapman, Procedimientos de auditoría, Colegio de Graduados en Ciencias Económicas de la Capital Federal, Buenos Aires, 1965.Tomado de: <http://www.monografias.com/trabajos14/enfoque-gestion/enfoque-gestion.shtml>

En la Segunda Conversión Nacional de Auditores Internos, se planteó que el Control Interno es el conjunto de reglas, principios o medidas enlazados entre sí, desarrollado dentro de una organización, con procedimientos que garanticen su estructura, un esquema humano adecuado a las labores asignadas y al cumplimiento de los planes de acción con el objetivo de lograr:

- Razonable protección del patrimonio.
- Cumplimiento de políticas prescritas por la organización.
- Información confiable y eficiente.
- Eficiencia operativa.³

María González (2002). El control interno es la base donde descansan las actividades y operaciones de una empresa, es decir, que las actividades de producción, distribución, financiamiento, administración, entre otras son regidas por el control interno.⁴

Alise Naranjo (1998). El control interno es la evaluación de métodos y procesos que se interrelacionan en una entidad para la protección de sus activos, la obtención de información veraz y oportuna, la medición de eficacia en las operaciones y la observación de políticas dictadas, así como el cumplimiento de objetivos y metas establecidas.⁵

Asimismo, el concepto de control interno emitido por (Redondo, 1993:267), es: "se debe hacer un estudio y una evaluación adecuada de control interno existente, como base para determinar la amplitud de las pruebas a las cuales se limitarán los procedimientos de auditorias".⁶

Holmes define el control interno como: "Una función de la gerencia que tiene por objeto salvaguardar, y preservar los bienes de la empresa, evitar desembolsos indebidos de fondos y ofrecer la seguridad de que no se contraerán obligaciones sin autorización".⁷

³ Segunda Convención Nacional de Auditores Internos. Auspiciada por el Instituto de Auditores Internos de la República de Argentina. —Argentina: Buenos Aires, 1975.

⁴González, María. El control interno. http://www.gestiopolis.com/dirqp/fin_2002

⁵ Naranjo, Alise. Administración y Control. Tomado de: http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/sistcartera.htm_2005

⁶ Redondo, A. (1993). Curso Práctico de Contabilidad General. Décima Edición. Editorial Centro Contable Venezolano. Venezuela.

⁷ Holmes, A. Auditorias Principios y Procedimientos. —México: Editorial Limusa, 1993. —234 p.

Según Meigs, W; Larsen, G. El propósito del control interno es: “Promover la operación, utilizar dicho control en la manera de impulsarse hacia la eficacia y eficiencia de la organización”.⁸

Catácora expresa que el control interno: "Es la base sobre el cual descansa la confiabilidad de un sistema contable, el grado de fortaleza determinará si existe una seguridad razonable de las operaciones reflejadas en los estados financieros. Una debilidad importante del control interno, o un sistema de control interno poco confiable representa un aspecto negativo dentro del sistema contable."⁹

Publicación: Estándares para Control Interno en el Gobierno Federal, 1999, el GAO (Contraloría en EE.UU.), define el Control como un proceso, efectuado por todo el personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable.¹⁰

Cook define al control interno como el sistema interior de una entidad que está integrada por el plan de organización, la asignación de deberes y responsabilidades, el diseño de cuentas e informes y todas las medidas y métodos empleados con el fin de proteger los activos, obtener exactitud y confiabilidad de la contabilidad, datos e informes, promover o juzgar la eficiencia de las operaciones de todas las actividades de la entidad, comunicar las políticas administrativas y estimular y medir el cumplimiento de las mismas.¹¹

Meigs en su libro Auditoria plantea que el Control Interno consiste en todas las medidas empleadas por una empresa con la finalidad de:

- Proteger sus recursos contra pérdidas, fraude o ineficiencia.
- Promover la exactitud y confiabilidad de los informes contables de operación.
- Apoyar y medir el cumplimiento de la empresa.
- Juzgar la eficiencia de operación en todas las divisiones de la Empresa.¹²

⁸ Meigs, W. Larsen, J. Principios de Auditoria. Segunda Edición. México. Editorial Diana, 1994.

⁹ Catácora, F. Sistemas y Procedimientos Contables. Primera Edición. Venezuela. Editorial McGraw/Hill, 1995.

¹⁰ Publicación: Estándares para Control Interno en el Gobierno Federal, 1999, el GAO (Contraloría en EE.UU), publicación: Estándares para Control Interno en el Gobierno Federal. Tomado de: <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/erpioel.htm>

¹¹ Cook. Auditoria/ Cook... [s.l]... [s.n].- 333p.

¹² Meigs, Walter B. Auditoria.--México. Editorial Diana, 1977. — 973p.

El colectivo de Autores de Auditoría Montgomery define que el Control Interno comprende el plan de organización y todos los métodos y medidas coordinadamente adoptados dentro de una empresa para salvaguardar su archivo, verificar la exactitud y confiabilidad de sus datos contables, fomentar la eficiencia de operación y alentar la observación de las políticas administrativas prescritas.¹³

Eliana Moreno Montaña (2003). Se entiende por control interno el sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes, dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas y objetivos previstos.¹⁴

Por su parte John J. Willingham expresa que "... El control interno comprende el plan de organización y la coordinación de todos los métodos y medidas adoptadas por una empresa para proteger sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de sus datos contables, para promover la eficiencia operativa y estimular la adhesión a las políticas prescritas por la dirección de la empresa..."¹⁵

Instituto Mexicano de Contadores Públicos plantea en un sentido más amplio, el Control Interno es el sistema por el cual se da efecto a la administración de una entidad económica. En ese sentido, el término administración se emplea para designar el conjunto de actividades necesarias para lograr el objeto de la entidad económica. Abarca, por lo tanto, las actividades de dirección, financiamiento, promoción, distribución y consumo de una empresa; sus relaciones públicas y privadas y la vigilancia general sobre su patrimonio y sobre aquellos de quien depende su conservación y crecimiento.¹⁶

En el Manual de Normas y Procedimientos de Auditorías del Instituto Mexicano de Contadores Públicos se dice que el control interno comprende de organización y todos los

¹³ Auditoría Montgomery. —México: Editorial Limusa, 1991. —1006p.

¹⁴ Montaña, Eliana Moreno. Pronunciamientos del consejo técnico de la auditoría. /Eliana Moreno Montaña. Tomado de:<http://www.gobiernoMorea.com>.

¹⁵ John J. Willingham. Auditoría: Conceptos y Métodos/ John J. Willingham, D.R. Carmichael.- Bogotá: Editorial Mc Grau—Hill, 1982—457p.

Tomado de:<http://www.monografias.com/trabajos14/enfoque-gestion/enfoque-gestion.shtml>

¹⁶ Instituto Mexicano de Contadores Públicos: Examen del Control Interno, Boletín 5 de la Comisión de Procedimientos de Auditoría, México, 1957. Tomado de:<http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/erpioel.htm>

métodos y procedimientos en forma coordinada se adaptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera, promover la eficiencia operacional y provocar la adherencia a las políticas prescritas por la administración.¹⁷

Según José M. Fernández Llorens. Dpto. Contabilidad de la Facultad Económica de la Universidad Central de las Villas "...Se puede expresar que el Control Interno está constituido por todos los medios y mecanismos objetivos y subjetivos que se encuentran en todas las instancias de la empresa y demás entidades y organizaciones que figuran entre ellos: metodologías, normas, procedimientos, instrucciones, disposiciones legales, sistemas y subsistemas etc....que deben ser de ineludible cumplimiento por el colectivo de trabajadores en todas las actividades de manera oportuna y correcta con las adquisiciones coherentes al nivel de jerarquía, tecnología y características de la actividad..."¹⁸

Según la Resolución 297/2003 del Ministerio de Finanzas y Precios, Control Interno es el proceso integrado a las operaciones efectuado por la dirección y el resto del personal de una entidad para proporcionar una seguridad razonable al logro de los objetivos siguientes:

- Confiabilidad de la información.
- Eficiencia y eficacia de las operaciones.
- Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas establecidas.
- Control de los recursos de todo tipo, a disposición de la empresa.¹⁹

1.2 Las Resoluciones 297/03 y 148/06 del Ministerio de Finanzas y Precios sobre el Control Interno:

La Resolución 297 del Ministerio de Finanzas y Precios emitida el 23 de Septiembre del 2003 fue publicada en la gaceta oficial extraordinaria no. 17 de 14 de noviembre de 2003, dicha resolución se pone en vigor, a partir de los treinta (30) días posteriores a su publicación.

¹⁷ Manual de Normas y Procedimientos de Auditoría del Instituto Mexicano de Contadores Públicos. —México.

¹⁸ Fernández Llorens, José M. Dpto. Contabilidad de la Facultad Económica de la Universidad Central de las Villas.

¹⁹ Cuba. Ministerio de Finanzas y Precios. Resolución 297/2003: Control Interno.- La Habana, 2003. —30 p.

Establece las definiciones del control interno, el contenido de sus componentes y sus normas.

Se apuntó que en el presente de la economía cubana, la 297, sus componentes de control y normas, de conjunto con la 13 del propio año emitida por el Ministerio de Auditoría y Control y la 18 de 1999 de Finanzas y Precios, integran una trilogía de regulaciones que permiten prepararse para crear mejores condiciones de enfrentar las indisciplinas, ilegalidades y hechos de corrupción.

En el 2004 ya se comienzan a vislumbrar los cambios que la actualidad exige del Control Interno. En la comprobación nacional efectuada por la ANEC el objetivo es favorecer el control: propósito declarado de la 5ta Comprobación del Control Interno, que encabeza la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba (ANEC).

Ocho nuevas temáticas y 76 aspectos se incorporan a la guía de evaluación para el sistema empresarial, los cuales buscan profundizar desde las cuestiones relativas a los métodos y estilos de dirección hasta los tradicionales aspectos contables, según trascendió en una Mesa Redonda sobre el tema.

En el encuentro, que formó parte de los preparativos para la próxima comprobación, participaron como panelistas reconocidos expertos en contabilidad, finanzas y auditoría, quienes intercambiaron con profesionales de las ciencias económicas de las dos provincias habaneras vinculados a la ANEC y a su firma Consultora (CANEC).

Los asistentes debatieron sobre la necesidad de profundizar durante las verificaciones en otros elementos de la gestión empresarial, para no restringir el concepto de control interno a la eficiencia del aparato contable y financiero, y lograr un nuevo enfoque que exija mayor responsabilidad por las deficiencias detectadas al director de cada empresa.

Roberto Verrier Castro, presidente de la ANEC puntualizó que la comprobación al control interno requiere cada vez de mayor calidad y profundidad, porque es poco lo que se haga para desterrar de nuestras empresas la indisciplina financiera, el despilfarro y el desvío de recursos, lo cual responde a un llamado de la máxima dirección del país a ganar en rigor y profundidad en estos controles.

El presidente de la ANEC alertó además sobre la subsistencia de problemas como la ausencia de un sistema de control interno, el desvío de recursos, la indisciplina financiera, las deficiencias en el control de los activos fijos, la violación de la seguridad y protección en las entidades, la venta ilegal de productos destinados a empresas estatales, entre otras que requieren de una firme respuesta.

Ya al concluir, el auditor principal del MAC, Sergio Pozo abundó en los propósitos que persigue el Control Interno al definir y evaluar los Riesgos internos y externos que puedan afectar las actividades, para establecer un sistema dirigido a neutralizar esos puntos débiles, a partir de los cuales se debe elaborar un plan de prevención, con objetivos específicos de control.

En el 2006, a solicitud del Ministerio de Auditoría y Control y motivado por las condiciones existentes en materia de control, el Ministerio de Finanzas y Precios crea mediante la Resolución # 148, el Manual de Normas de Control Interno.

Esta Resolución fue emitida y publicada en la Ciudad de la Habana a los 6 días del mes de junio de 2006; queda aprobada y entra en vigor a los diez (10) días posteriores a la fecha anterior.

En su Apartado Primero establece crear este Manual, con el propósito de agrupar en un marco normativo general, las disposiciones referidas a los temas de control interno en las materias contable y financiera, las que sirven de base para el diseño, funcionamiento y control de los Sistemas de Control Interno en todas las entidades.

Esta resolución también precisa las normativas generales sobre Control Interno y los requisitos para el diseño de los documentos primarios de los subsistemas de Activos Fijos Tangibles, Inventario, Caja y Banco, Nóminas; así como los Registros, Submayores y otros modelos. Además, la misma crea el Manual de Referencias de Actividades de Control y otros documentos metodológicos.

Luego de hacer hincapié en las Resoluciones anteriormente mencionadas, la nueva concepción del Control Interno define la “Evaluación de Riesgos”, como uno de sus más importantes componentes.

1.3 La Evaluación de Riesgo, como un componente en los Sistemas de Control Interno. Su importancia. Contenido de sus Normas.

Un riesgo es el resultado de la probabilidad o frecuencia de ocurrencia de un peligro definido (problema, fallo, accidente, catástrofe natural, fraude, error humano, etc.) y de la severidad o magnitud de las consecuencias de este hecho indeseable en caso de que ocurra. El concepto de riesgo tiene dos elementos, la probabilidad de que algo suceda y las consecuencias en caso de que suceda.

Los riesgos son eventos futuros inciertos que podrían influir en el logro de los objetivos de una organización, incluyendo los objetivos estratégicos, de operación, financieros y de cumplimiento.

Se le llama también, a un evento fortuito e incierto resultante de nuestras acciones o por la acción de una causa externa, que puede intervenir en el alcance de nuestras metas, causando daños directos o indirectos al patrimonio, bienes o cosas.

Uno de los componentes o divisiones en que se agrupan las acciones que deben contribuir a conformar un adecuado sistema de control interno, es la "Evaluación de Riesgos", donde se dice que el control interno ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las entidades. A través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza, se evalúa la vulnerabilidad del sistema. Para ello debe adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes como manera de identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos tanto de la entidad (internos y externos) como de la actividad. Cabe recordar que los objetivos de control deben ser específicos, así como adecuados, completos, razonables e integrados a los globales de la institución.

El segundo componente del control, involucra la identificación y análisis de riesgos relevantes para el logro de los objetivos y la base para determinar la forma en que tales riesgos deben ser manejados. Asimismo se refiere al mecanismo necesario para identificar y manejar riesgos específicos asociados con los cambios, tanto los que influyen en el entorno de la Organización como en el interior de la misma.

Para lo anterior, es indispensable primeramente el establecimiento de objetivos tanto a nivel global de la Organización como al de las actividades relevantes, obteniendo con ello una

base sobre la cual sean identificados y analizados los factores de riesgos que amenazan su oportuno cumplimiento.

Los riesgos a nivel global incluye no sólo factores externos sino también internos, interrupción de un sistema de procesamiento de información; calidad del personal; capacidad o cambios en relación con las responsabilidades de la Gerencia.

Los riesgos a nivel de actividad también deben ser identificados, ayudando con ellos a administrar los riesgos en las áreas o funciones más importantes. Desde luego las causas del riesgo en este nivel permanecen a un rango amplio que va desde lo obvio hasta lo complejo y con distintos grados de significación.

Para todos es clara la importancia que tiene este aspecto en cualquier organización, ya que representa la orientación básica de todos los recursos y esfuerzos y proporciona una base sólida para un control interno efectivo. La fijación de objetivos es el camino adecuado para identificar factores críticos de éxito, particularmente a nivel de actividad relevante. Una vez que tales factores han sido identificados, la Gerencia tiene la responsabilidad de establecer criterios para medirlos y prevenir su posible ocurrencia a través de mecanismos de control e información, a fin de estar enfocando permanentemente tales factores críticos de éxito.

La importancia de evaluar los Riesgos:

La Evaluación de Riesgos es un proceso interactivo y continuo, que constituye el componente fundamental de un Sistema de Control Interno eficaz, dirigido a identificar y analizar, en cada nivel de la estructura de dirección y gestión, aquellas amenazas relevantes para el logro de los objetivos.

Constituye la base para determinar la forma en que tales amenazas deben ser manejadas para minimizar su impacto. Así mismo, se refiere a los mecanismos necesarios que identifican y operan riesgos específicos asociados con los cambios, tanto los que influyen desde el entorno de la organización (externos), como en el interior de la misma (internos).

La Evaluación de Riesgo es una responsabilidad ineludible para todos los niveles que están involucrados en el logro de los objetivos. Determinar y caracterizar un riesgo constituye un proceso de auto evaluación en cada uno de los momentos de la actividad productiva, de servicios, administrativa o de dirección, razón por la cual deben ser identificados y evaluados

en correspondencia con su importancia, nivel de ocurrencia y magnitud del impacto que se le atribuye.

La Evaluación de Riesgos cobra importancia capital en cualquier organización, ya que representa la vía ideal para proporcionar una sólida base para estructurar un efectivo Control Interno y proteger los recursos y valores, materiales y humanos, de la organización, tanto tangible como intangible.

Fijar los objetivos de la entidad y evaluar sus principales riesgos, es el camino adecuado para identificar amenazas y factores críticos de éxito.

Una vez que tales factores han sido identificados, la gerencia tiene la responsabilidad de establecer criterios para medirlos, prevenir y atenuar su posible ocurrencia a través de mecanismos de control e información. Toda entidad enfrenta riesgos y éstos deben ser analizados y evaluados.

Evaluación del componente Evaluación de Riesgos:

Comprobar la existencia de procedimientos idóneos para anticipar los riesgos, identificarlos, estimar su importancia, evaluar su probabilidad o frecuencia y reaccionar ante los acontecimientos o cambios (rutinarios o no) que influyen en el logro de los objetivos previstos, tanto de fuentes internas como externas, así como a nivel de empresa y de las unidades o funciones más importantes (ventas, producción, finanzas, recursos humanos, etc.)

En resumen, efectuar una evaluación de riesgos que permita a una organización proteger sus medios y recursos en general, los resultados de su gestión y participe como base y sostén de un eficaz Sistema de Control Interno, demanda, sin importar la metodología que se aplique para su determinación específica, la inclusión de elementos determinantes e indispensables, entre los que se destacan por su importancia, como mínimo, los siguientes:

- Determinar e identificar los riesgos que amenazan a la organización.
- Estimar el grado de importancia del riesgo y sus efectos.
- Evaluar la probabilidad de su ocurrencia.
- Clasificar, a partir de la envergadura de los riesgos identificados, el impacto de su ocurrencia, en “mayores”, “moderados” o “menores”.
- Establecer acciones y controles apropiados para atenuar su impacto.

- Organizar un proceso sistémico de “Actividades de Control”, dirigido a evaluar el comportamiento y grado de cumplimiento de los controles establecidos.
- Medir el efecto obtenido sobre un determinado riesgo, mediante evaluaciones sistemáticas.
- Fijar un conjunto de acciones de “Supervisión”, que permita conocer de forma continua, el grado de cumplimiento de los procesos establecidos para minimizar los riesgos al nivel que corresponda.
- Establecer un proceso continuo que permita efectuar una periódica actualización del proceso anterior.

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA PARA EVALUAR LOS RIESGOS EN EL HOTEL PASACABALLOS

2.1 Caracterización del Hotel Pasacaballos

El emblemático hotel Pasacaballo, custodia junto a la fortaleza Nuestra Señora de los Ángeles de Jagua, la estrecha entrada de la bahía cienfueguera.

Inaugurado por el Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz el 18 de Julio de 1976. Desde sus balcones, terrazas y pasillos puede admirarse un esplendoroso paisaje que conjuga, como en pocas regiones, puede apreciarse en la naturaleza las bellas montañas del Escambray, el azul del cielo, las construcciones salidas de las manos de los hombres de diferentes centurias, y el típico poblado de pescadores.

El nombre de Pasacaballo es un legítimo empeño por conservar la legendaria tradición de una época en que atados a una canoa, o nadando con sus jinetes encima, los nobles brutos eran obligados a cruzar el estrecho canal de la bahía de Jagua para tomar la ruta, por ese entonces mas transitada, hacia la rica villa de la Santísima Trinidad.

En sus años de servicios el hotel ha sido visitado por numerosas personalidades del mundo artístico, científico, deportivo, cultural, sin desmerecer hombres de amplios bregar por las esferas de la vida política nacional e internacional.

Su misión, visión y objeto social se exponen a continuación:

Misión:

Prestar servicios de alojamiento, gastronomía y recreación con la calidad esperada por sus clientes, acorde a la categoría de la instalación, incorporando valores de hospitalidad, profesionalidad y trato agradable.

Visión:

Ser preferidos y escogidos por la calidad de los servicios dentro de la cadena Islazul y ganar confianza de los clientes que los visiten para competir con otras instalaciones de la provincia.

Objeto Social:

Operar, comercializar y promover, en pesos cubanos y pesos convertibles, el producto turístico de ciudad, incentivo, naturaleza, playa, servicio especializado de salud, eventos y otros similares, individual o en grupos, a través de agencias propias o de terceros, haciendo uso de instalaciones hoteleras propias o de terceros, dirigidos al turismo nacional e internacional bajo distintas modalidades o marcas.

La instalación está integrada por 193 trabajadores, que conforman los departamentos de economía, recursos humanos, recepción, ama de llaves, recreación, gastronomía, cocina, abastecimiento, servicios técnicos y la directiva. Tiene un módulo habitacional de 188 habitaciones, de ellas: 10 son sencillas, 8 triples, 19 triples especiales, 11 matrimoniales y 140 dobles. Cuenta con un equipo de recreación para hacerle sentir al cliente una estancia mas placentera y brinda sus servicios gastronómicos mediante:

- 3 Bares
- 1 Ranchón
- 1 Restaurante
- 1 Cafetería

Se recibe clientes nacionales e internacionales, los primeros están dados principalmente por los segmentos priorizados a vanguardias y destacados seleccionados por los organismos de la ANAP, CTC, FEU, Combatientes y Lunas de Miel; además de los turistas libres que vengan a disfrutar de la instalación mediante el pago de las tarifas en CUC aprobadas. Los segundos son movidos fundamentalmente a través de las agencias de viajes, aunque en ocasiones arriban a nuestra entidad libremente.

Desde su fundación, el Hotel Pasacaballo, ha gozado de un excelente prestigio, dando lo mejor de sí por su razón de ser: el cliente; y contando con una gran aceptación por la calidad de los servicios que ofrece. Es por eso que el 7 de septiembre del 2005, dejando atrás sus funciones de hotel, Pasacaballo, pasó a formar parte de una heroica misión, asignada por nuestro Comandante en Jefe en apoyo al hermano pueblo de Venezuela: la Misión Milagro. Durante esta etapa la instalación se convirtió en el hogar de muchos latinoamericanos y caribeños, brindando además de servicios gastronómicos y de alojamiento, innumerables servicios médicos. Muchos de ellos pudieron recuperar la vista con la Misión y hoy

agradecen a Cuba por esa oportunidad, que debido a cuestiones propias de las sociedades capitalistas, en su país se les impidiera aprovechar.

En el mes de agosto del 2007, concluida la Misión, el hotel retornó a sus funciones, con la tarea fundamental de crear nuevas estrategias que le permitieran ganar una vez más la preferencia de sus clientes y recuperar una buena posición competitiva. Para ello se llevó a cabo una reestructuración tanto de sus áreas como de sus servicios y se implantó el Plan de Mejoras de Estándares de Calidad orientado a lograr un nivel de acuerdo a la categoría del hotel y las normas que lo regulan.

2.2 Generalidades

El riesgo forma parte de todas las decisiones tomadas por la dirección con independencia de que los resultados sean positivos o negativos. Por tanto, es evidente que gran parte de los proyectos e iniciativas del equipo directivo conllevan un elemento de riesgo. Si bien es cierto que algunos pueden traer consigo consecuencias indeseables, lo es también que algunos de los sucesos pudieran evitarse con la implementación de la gestión de riesgos y en el caso de que ello no fuera posible, ayudaría a minimizar los efectos de su ocurrencia.

Pudiéramos clasificar los riesgos empresariales en dos tipos. El primero y más habitual está constituido por los riesgos en los que la empresa no puede hacer nada para evitar totalmente su ocurrencia. Los más comunes son incendios, fraudes y desastres naturales. El segundo tipo de riesgo serían los que la empresa puede hacer mucho para evitar su ocurrencia. Dichos riesgos son los que afronta la empresa en la introducción de un nuevo servicio, la expansión tecnológica, así como en la gestión empresarial y de los recursos humanos.

El objetivo de esta metodología es contar con una guía única, que nos permita la implementación y desarrollo de la gestión de los riesgos empresariales como una herramienta estratégica en la organización, de manera que su aplicación consecuente se convierta en una práctica coherente y continua, que contribuya con la formación de una cultura organizacional de apertura, aprendizaje y mejoramiento continuo.

Resultados esperados:

La meta de esta metodología es la mejora continua en el tratamiento de los riesgos, de modo que posibilite su identificación, análisis, evaluación y control en forma cada vez más efectiva, para lograr reducir a niveles aceptables los impactos adversos.

La gestión de los riesgos nos permitirá:

- Tomar decisiones en base a una opinión exhaustiva del equilibrio en la relación riesgo-beneficio.
- Proporcionar mayor certidumbre en el cumplimiento de los objetivos.
- Satisfacer los requisitos de orden empresarial.

Esto se hará mediante:

- La aplicación de un proceso exhaustivo y sistemático de comunicación y evaluación del riesgo en toda la organización.
- La integración de los resultados de los análisis de las áreas principales para proporcionar una visión completa de los riesgos asociados con los objetivos empresariales.
- La incorporación de gestión de riesgos en las actividades empresariales, con una mayor concientización inculcada a todo el personal.

Premisas:

- La condición previa a la evaluación de riesgos es la identificación y comprensión de los objetivos.
- Los riesgos a gestionar por la organización son aquellos que afecten los resultados de la misma, así como el cumplimiento de sus objetivos estratégicos, generales o específicos.
- La fase de identificación de los riesgos debe alimentarse con la información de todas las áreas de la organización, garantizando la mayor objetividad en la misma.
- Se recomienda realizar el análisis y gestión de los riesgos según la clasificación expresada:
 - ✓ riesgos en los que la organización no puede, a pesar de su acción, evitar la ocurrencia.
 - ✓ riesgos en los que la organización puede con sus acciones evitar su ocurrencia.
- El empleo de esta clasificación ayudará y garantizará que la gestión que se realice sea lo más objetiva y provechosa para la organización donde se aplica la metodología.
- Para realizar una más objetiva valoración, los riesgos deben ser tratados según el grado de afectación que provoca su impacto, tratando en todos los casos de obtener variables medibles.

Terminología:

- Peligro: Es una fuente de daño potencial o una situación con potencial para causar pérdidas.
- Riesgo: Es la contingencia de que suceda algo que tendrá un impacto en los objetivos. Se le mide en términos de una combinación de PROBABILIDAD de ocurrencia del evento y CONSECUENCIA.
- Evento: Es la ocurrencia de un conjunto particular de circunstancias que pueden incidir sobre los objetivos.
- Probabilidad: Es el grado en el cual es probable que ocurra un evento. Frecuencia estimada o conocida, con la que podría ocurrir el hecho incierto.
- Consecuencia: Resultado que el hecho incierto podría ocasionar.
- Gestión del riesgo: Es el conjunto de políticas, procedimientos, medidas y prácticas adoptadas para el tratamiento de los riesgos, es decir, para establecer el contexto, identificar, analizar, estimar, evaluar, controlar, monitorear y comunicar los riesgos.

Concientización:

Para iniciar una exitosa gestión de riesgos es necesario contar con la conciencia de la necesidad de su aplicación. Este es el momento en que la dirección reconoce la existencia de una serie de riesgos en sus actividades y la conveniencia de proceder a su gestión.

Se patentiza que:

- El riesgo es inherente a toda actividad.
- Todas las actividades no son igualmente riesgosas.
- Todos los riesgos no inciden por igual a todas las actividades.
- Ciertas actividades están típicamente expuestas a determinados riesgos.
- Resulta posible determinar con bastante aproximación a cuales riesgos están expuestas determinadas actividades.
- La determinación de un riesgo presente en una actividad específica, debe permitir la realización de acciones conscientes en pos de evitarlo, minimizarlo o asumirlo.

Las acciones principales para lograr la concientización son:

- Conocimiento, preparación y comprensión del personal sobre la gestión del riesgo.

- Debe tenerse en cuenta que los directivos y cuadros son los que deben llevar adelante dicha labor, atendiendo a la importancia que para los resultados de la organización tiene la aplicación de dicha metodología.
- Designación por parte del nivel superior de la organización, del personal encargado de guiar la aplicación de la metodología.

2.3 Metodología:

La metodología que se describe a continuación, responde en general a las metodologías estándares propuestas por la literatura especializada en el tema. Consta de cuatro (4) pasos o fases a saber:

1. Identificación de riesgos:

Es el proceso de determinar qué puede suceder, dónde, cuándo, por qué y cómo.

Consiste en determinar los riesgos que afectan el cumplimiento de los objetivos establecidos para cualquier organización y los estratégicos de la entidad, así como la definición de bases de identificación teniendo en cuenta si son evitables o no. Es conveniente que la empresa aplique un método único para el análisis de cada tipo de riesgo. De esta forma se garantiza la posibilidad de contrastar los datos a lo largo del tiempo, posibilitando que la dirección pueda analizar los riesgos con mayor facilidad y eficacia.

Se procede a:

- Levantamiento de riesgos posibles que afronta la organización, para el cumplimiento exitoso de sus metas y objetivos.
- Depuración y tipificación de los riesgos.
- Determinación de la posibilidad o no de evitar su incidencia.

Acciones:

- Levantamiento de todos los riesgos que inciden en el cumplimiento de los objetivos estratégicos, generales o específicos, atendiendo al ámbito en que se aplique esta metodología.

- Depurar e integrar la relación de riesgos de manera que no se repitan y que su número no sea innecesariamente excesivo.
- Determinar las áreas de resultados claves (o los objetivos) en los que impacta cada riesgo.
- Separar los riesgos por evitables o no evitables. Ejemplo: (No contar con un presupuesto con calidad y aprobado en el tiempo, este es un riesgo en el que la empresa con acciones concretas puede evitar la ocurrencia del mismo, por el contrario un desastre natural representa un riesgo en el que la empresa solo puede tomar acciones para disminuir su impacto en caso de ocurrencia.). Esta definición puede tomarse también como internos y externos.
- Clasificar los riesgos de acuerdo a si sus consecuencias afectan principalmente a la economía de la entidad, a la prestación de los servicios o a la imagen de la Organización.

2. Estimación del riesgo:

Incluye el análisis y la evaluación de riesgos. Es el uso sistemático de la información disponible para determinar la magnitud de las probabilidades de ocurrencia del evento y sus consecuencias, para establecer el nivel de severidad del riesgo. El riesgo estimado se compara contra criterios de riesgo dados para fundamentar la decisión de si tolerar o controlar un riesgo.

Es necesario entonces:

- Determinación de posibles áreas de impacto.
- Valorar el nivel de la probabilidad de ocurrencia y las consecuencias de cada riesgo y establecer su nivel relativo.
- Selección de los riesgos según el interés de la organización.

Acciones:

- Valorar el nivel de las consecuencias de cada riesgo dentro de su grupo (riesgos internos y externos). Atendiendo al grado de afectación que provoca su impacto en la economía, la prestación de los servicios o a la imagen de la Organización.

- a. En primer lugar, se preparan una tabla, con los riesgos clasificados como internos y externos.
- b. En la tabla se listarán el conjunto de riesgos clasificados por su mayor afectación a la economía de la entidad, la prestación de los servicios o la imagen corporativa, de modo que facilite la comparación entre los riesgos de cada grupo.
- c. La consecuencia de cada riesgo se valora primero en base a tres niveles (MENOR, MODERADO y MAYOR) y dentro de cada uno de ellos hay una escala de cinco puntos.

Esta valoración es relativa y debe hacerse comparando las Consecuencias de los Riesgos del grupo, de modo que la mayor puntuación (15 puntos) corresponda al riesgo que más afectaciones puede provocar y recíprocamente (1 punto) al que menores consecuencias tuviera.

Nivel	Denominación	Descripción de las Consecuencias
1-5	Menor	<ul style="list-style-type: none"> • Ligeras inconveniencias/dificultades en el desempeño operacional de la función/actividad/área. • Algunas responsabilidades de la función/actividad/área estarían comprometidas, pero no afectarían la capacidad de la organización para cumplir con sus compromisos. • La recuperación de las consecuencias pudiera gestionarse rápidamente sin necesidad de desviar recursos de actividades claves. • Algunos efectos menores sobre los derechos de las partes interesadas. • La percepción pública de la organización se alteraría ligeramente, pero no ocurrirían alteraciones ni daños significativos.
6-10	Moderado	<ul style="list-style-type: none"> • El desempeño operacional de la organización estaría comprometido al punto que se requeriría la revisión de los planes para afrontar las dificultades experimentadas en la función/actividad/área.

		<ul style="list-style-type: none"> • La organización experimentaría dificultades en cumplir con sus compromisos los cuales pudieran poner en peligro algunos intereses del organismo superior (grupo, ministerio, estado, etc.) • La recuperación sería gradual y requeriría planes detallados a nivel corporativo desviando recursos a partir de otras actividades claves. • Las partes interesadas experimentarían una dificultad considerable en ejercer sus derechos. • Habría una considerable reacción pública adversa que resultaría en algún perjuicio y alteración para la organización.
11-15	Mayor	<ul style="list-style-type: none"> • El desempeño operacional de las funciones/actividades/áreas sería severamente afectado y la organización sería incapaz de cumplir la mayor parte de sus obligaciones y responsabilidades. Los activos y recursos de la organización pudieran reducirse significativamente. • La organización no sería capaz de cumplir con la mayoría de sus compromisos eficazmente. • La recuperación de las consecuencias sería muy complicada y tomaría mucho tiempo.

d. La probabilidad de ocurrencia se valora en forma similar a la empleada para las consecuencias, de acuerdo a la siguiente tabla.

Nivel	Denominación	Descripción de la Probabilidad
1-5	Poco Probable	No es muy probable su ocurrencia.
6-10	Moderado	Podría ocurrir en algún momento.
11-15	Probable	Probablemente ocurrirá en la mayoría de las circunstancias.

e. Calcular el valor y nivel de cada riesgo.

- El Valor del Riesgo puede calcularse multiplicando los valores de probabilidad y consecuencia según la fórmula:

$$VR = P \times C$$

Donde: VR es el Valor del Riesgo (1-225)

P es el valor de la Probabilidad (1-15)

C es el valor de la Consecuencia (1-15)

- Tanto el Valor como el Nivel de Severidad del Riesgo, pueden determinarse mediante la "Matriz de Riesgo" mostrada en los (Anexos 1), entrando por la horizontal con el valor de la consecuencia y por la vertical con el valor de la probabilidad.

El nivel puede tomar tres valores:

- Menor, debe gestionarse mediante procedimientos de rutina.
- Moderado, se debe especificar la responsabilidad gerencial.
- Mayor, necesita atención de la alta dirección.

3. Determinación de Objetivos de Control:

Luego de identificar, estimar y cuantificar los riesgos, la máxima dirección y los responsables de otras áreas deben determinar los objetivos específicos de control y, en relación con ellos, establecer los procedimientos de control más convenientes.

Incluye la definición de acciones que impidan que se manifiesten los riesgos, así como reducir el impacto en caso de ocurrencia. A nivel de la organización se pudieran realizar análisis para transferir o distribuir los riesgos de ocurrencia.

En esta fase, además de planes contra la ocurrencia, se realiza una previsión de alternativas de soluciones, así como se realizan procedimientos para enfrentar las contingencias y la recuperación.

Acciones:

- Determinar los objetivos específicos de control y establecer los procedimientos de control.
- Planes para la eliminación de riesgos.
- Medidas para reducir el impacto de riesgos.
- Medidas para transferir riesgos.

- Medidas para distribuir los riesgos.
- Elaboración de Planes de Contingencias.
- Medidas de recuperación. Incluye medios y recursos.

4. Detección del cambio:

Es la identificación de los cambios en las condiciones del medio ambiente en que la entidad desarrolla su acción. Un sistema de control puede dejar de ser efectivo al cambiar las condiciones en las cuales se opera.

Se requiere un sistema de información apto para captar, procesar y transmitir información relativa a los hechos, eventos, actividades y condiciones que originan cambios ante los cuales la entidad debe reaccionar.

A título de ejemplo se consignan algunas condiciones que deben merecer particular atención:

- Cambios en el contexto externo: legislación, reglamentos, programas de ajuste, tecnología, cambios de autoridades, etc.
- Crecimiento acelerado: una entidad que crece a un ritmo demasiado rápido está sujeta a muchas tensiones internas y a presiones externas.
- Nuevas líneas de productos o servicios: la inversión en la producción de nuevos bienes o servicios generalmente ocasionan desajustes en el Sistema de Control Interno, el que debe ser revisado.
- Reorganizaciones: generalmente significan reducciones de personal que ocasionan, si no son racionalmente practicadas, alteraciones en la separación de funciones y en el nivel de supervisión.
- Creación del sistema de información o su reorganización: puede llegar a generar un período de exceso o defecto en la información emitida, ocasionando en ambos casos la probabilidad de la adopción de decisiones incorrectas.

Periodicidad:

La evaluación de riesgos es un proceso periódico y continuo.

CAPITULO III: EVALUACION DE RIESGOS EN EL HOTEL PASACABALLOS

3.1 Identificación de riesgos

Dando respuesta a la Metodología descrita anteriormente, es indispensable saber que para llegar a la evaluación de los riesgos existentes en la Entidad, se parte de su previa identificación, los cuales están distribuidos en las siguientes áreas de impacto:

- 1- Administración
- 2- Recursos Humanos
- 3- Servicios Gastronómicos
- 4- Área Contable
- 5- Mantenimiento
- 6- Abastecimiento
- 7- Seguridad y Protección
- 8- Informática

ADMINISTRACIÓN

- 1) No realización de chequeos sorpresivos que controlen el cumplimiento de las Normas y Manuales de Procedimientos establecidos y prevengan indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción.
- 2) No verificar sistemáticamente el cumplimiento de los mecanismos establecidos para controlar y actualizar los Planes de Prevención.
- 3) Insuficiente funcionamiento de los Órganos Colectivos y Asesores de Dirección.
- 4) Irregularidades y falta de sistematicidad en la Evaluación de Desempeño de Cuadros y Trabajadores.
- 5) Carencia de un control sistemático por área de los riesgos identificados.
- 6) Insuficiente trabajo profiláctico y preventivo contra las indisciplinas y manifestaciones de corrupción y delitos.
- 7) Falta de conocimiento, por parte de los trabajadores, de sus deberes y derechos.
- 8) No controlar sistemáticamente la ejecución del Presupuesto aprobado, así como las desviaciones de las partidas de gastos, que puedan originar un uso indebido de los recursos disponibles
- 9) Existencia de Contratos desactualizados, faltos de datos, firmas o no puestos en vigor, y compra o venta de productos o servicios sin que medie un Contrato.
- 10) Incumplimiento del Reglamento de Relaciones con Extranjeros, al no verificarse la conducta a seguir por el personal vinculado directamente con el mismo.

- 11) Desconocimiento e insuficiente aplicación del Reglamento Disciplinario.
- 12) Violaciones de los preceptos del Código de Ética por parte de los Cuadros y no aplicar, como corresponde, la Política de Sanciones.
- 13) No realizar acciones ejemplarizantes, en las instalaciones, de conjunto con los Órganos de Justicia y el MININT al detectarse hechos de corrupción o delitos que por su connotación o trascendencia requieran de respuestas enérgicas y rápidas que contribuyan a elevar la combatividad y promover el rechazo social antes dichas manifestaciones.
- 14) Ocurrencia de un desastre natural
- 15) Crisis Económica Financiera Nacional o internacional

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

- 16) No chequear las comprobaciones con las Organizaciones Políticas y de Masas en las áreas de residencia de cuadros y trabajadores.
- 17) Dejar de chequear el cumplimiento de las regulaciones existentes en cuanto al Proceso de Ingreso de los Cuadros y Trabajadores, por parte de las Comisiones Representativa.
- 18) Dejar de depurar los títulos falsos introducidos en la Instalación o no aplicar las medidas disciplinarias correspondientes.
- 19) Falta de prevención de posibles hechos delictivos al permitirse la entrada de personal por amiguismo o nepotismo.
- 20) No hacer una correcta planificación del Plan de Vacaciones para cuadros y trabajadores.
- 21) No comprobar la correspondencia entre las nóminas, tarjetas de asistencia, prenóminas, y Cheque de Salario.
- 22) Falta de control del Registro de Entrada y Salida de los trabajadores, que provoque indisciplinas y violaciones
- 23) Falta de capacitación de los trabajadores

AREA DE SERVICIOS GASTRONÓMICOS.

- 24) Introducción ilegal de mercancías ajenas al inventario para su venta
- 25) Sobre consumo de artículos desechables
- 26) No realizar comprobaciones en cuanto al cumplimiento de las Normas de Consumo y/o Elaboración de Bebidas y Alimentos.

- 27) Falta de comprobación sobre los IPV en las Áreas de Servicios.
- 28) Inexistencia o desactualización de las Fichas de Costos y listados de precios.
- 29) Desactualización, ocultamiento o alteración de precios en las cartas menú.
- 30) Falsificación de los cheques de consumo, así como la ausencia de las firmas en los mismos por parte del cliente.
- 31) Limitadas ofertas en los puntos de venta.

AREA CONTABLE.

- 32) No mantener bajo seguridad las chequeras en blanco y tener desactualizado el control de entrega de las mismas, o no debidamente firmado.
- 33) No controlar el uso de las tarjetas magnéticas para dietas.
- 34) No controlar el uso de las Tarjetas de Compras (ITH, Oro Negro, etc).
- 35) Deficiencias en el llenado de la documentación primaria y falta de supervisión y control sobre la misma (IPV, reportes de elaboración, vales de salida, solicitud de materiales etc.).
- 36) Falta de control y exigencia para detectar las violaciones y dar cumplimiento a los errores detectados por las inspecciones, auditorias.
- 37) No comprobar sistemáticamente si el personal que trabaja en almacenes tiene acceso a los registros contables y a los Submayores de Control de los Productos.
- 38) Falta de sistematicidad en el control de las operaciones monetarias, al no realizarse arqueos sorpresivos a los Puntos de Ventas.
- 39) Violación de lo establecido en cuanto a la existencia de expedientes por faltantes o sobrantes de recursos.
- 40) No exigir y controlar la existencia de Efectivo en Cajas en las Instalaciones, la realización de los depósitos establecidos en la semana, así como excederse del efectivo autorizado a mantener.
- 41) No garantizar la facturación diaria y que la misma esté debidamente firmada.
- 42) Falta de comprobación de la situación que presentan los Registros Contables; al no contabilizarse el hecho económico cuando se produce, que los comprobantes de operaciones que se confeccionan no estén impresos y firmados, así como la falta de veracidad de los Estados Financieros.
- 43) Desajustes en los Inventarios de AFT, al no realizarse conteos físicos periódicos en las áreas para comprobar que los saldos del Balance reflejen la realidad.

- 44) Desajustes en el Control de Inventarios de Útiles de las diferentes áreas, al no realizarse conteos físicos periódicos en las áreas de responsabilidad y comprobar que el Balance y los Submayores de útiles en uso reflejen la realidad.
- 45) Falta de control en el manejo de los recursos materiales, así como en el destino autorizado de los Pagos y las compras a Realizar, sin establecer la necesidad y objetividad de estas operaciones.
- 46) No verificar que al realizarse un cobro de efectivo, esté respaldado por el recibo correspondiente y que esté debidamente cumplimentado.
- 47) Permitir el cobro de Salario, por terceras personas, sin el autorizo correspondiente.
- 48) Realizar pagos a trabajadores que no cumplen los requisitos establecidos en la Resolución 45/01, presencia personal, por no revisarse adecuadamente las nóminas de pagos

ALOJAMIENTO

- 49) No recepcionar los clientes con fines de interés personal.
- 50) Alteración de los precios establecidos en los contratos
- 51) No entrega de los recibos de cobro al cliente o que éste no esté firmado por el mismo.
- 52) No conciliación de los reportes de discrepancia entre ama de llaves y Carpeta.
- 53) Incumplimiento de las normas y procedimientos establecidos en las habitaciones, en cuanto el cambio de lencería y avituallamiento.
- 54) Apropiación de la camarera de medios del cliente u objetos olvidados, sin darle el tratamiento establecido.
- 55) Sobre utilización de materiales de limpieza
- 56) Incumplimiento de los controles de recepción y entrega de ropa limpia y sucia del ropero, reporte de Ama de llaves etc.
- 57) Incumplimiento de Servisa en la entrega de lencería limpia

AREA DE MANTENIMIENTO

- 58) Descontrol, indisciplinas y falta de exigencia en el cumplimiento de lo reglamentado para el parqueo de los vehículos y el cumplimiento de las Normas Ramales del MITRANS.
- 59) No realizar comprobaciones del marcaje al 100% de los neumáticos y baterías, y de la reposición que se hace de los mismos.

- 60) No realizar controles sistemáticos sobre el consumo de combustible y su correspondencia con los kilómetros recorridos, según hoja de ruta.
- 61) No fiscalizar y controlar el consumo de los Portadores Energéticos, que puede originar gastos innecesarios o desvíos.
- 62) No verificar el cumplimiento de los Contratos pactados con Empresas que nos prestan servicios de iguala.
- 63) No realizar comprobaciones y controles a los Recursos Materiales dirigidos a las Reparaciones y al Mantenimiento, al no verificarse que las salidas del Almacén tengan como contrapartida las Ordenes de Trabajo, según las Normas establecidas.
- 64) No realizar comprobaciones, inspecciones o acciones de control a las Inversiones en ejecución, para prevenir el desvío de recursos
- 65) Incumplimiento de Empresas de Servicios Contratados

AREA DE ABASTECIMIENTO

- 66) Falta de Exigencia en el cumplimiento de la Política de Almacenes, que pueden acarrear robos, indisciplinas, soborno y desvíos de recursos.
- 67) No verificar sistemáticamente la realización del cuadro diario de la existencia de almacén reportada, con los vales de salida o entrada de los productos.
- 68) Despachar mercancías sin la debida solicitud de materiales y la firma del vale de salida
- 69) No controlar sistemáticamente el comportamiento de los Índices de Mermas por los diferentes productos en Almacenes, y áreas afines
- 70) Proveedores insuficientes

SEGURIDAD Y PROTECCIÓN

- 71) Falta de chequeo y comprobación de la colocación de Sistemas Técnicos y Físicos en Caja y Almacenes.
- 72) Insuficiente comprobación del refuerzo de las medidas de seguridad para evitar el acceso de personas ajenas a la instalación en general.
- 73) Falta de chequeo y fiscalización del cumplimiento de lo establecido en las Resoluciones 7 y 35 del MINTUR y Presidente de la Cadena referente al enfrentamiento a la corrupción y la droga.
- 74) Insuficiente control de la buena iluminación y seguridad de los baños públicos y las salas fiestas.
- 75) Incumplimientos en los almacenes de las normas de seguridad requeridas como: Control de Acceso, horarios de despacho por Dptos. y Áreas y certificación por Normalización de los medios de pesaje.

- 76) Ineficacia de los Sistemas Seguridad de Almacenes, ropería sucia, balas de gas, cisterna de agua y otros puntos vitales de las instalaciones, que permitan la violación de los mismos.
- 77) Incumplimiento de la legislación establecida de las Normas contra Incendios y medidas dejadas por auditorias e inspecciones.

INFORMÁTICA

- 78) Violación de los registros previos y del Plan de Seguridad Informática.
- 79) Inadecuada utilización de los Correos Electrónicos en beneficio privado.
- 80) No mantener actualizados los Sistemas Antivirus.
- 81) No establecer claves de acceso a equipos y sistemas, que posibiliten borrar o modificar informaciones en los mismos.

3.2 Estimación de los Riesgos:

Una vez identificados los riesgos, se procede a la Estimación de cada uno de ellos. La valoración de los riesgos, atendiendo al grado de afectación que éstos provocan en la economía, el servicio o la imagen de la organización arrojó que del total de riesgos, el 70% tiene un impacto negativo en la economía, el 22% en los servicios y el 8% en la imagen de la organización. (Anexo 2)

El Valor del Riesgo se determina, multiplicando los valores de Probabilidad y Consecuencia, según la fórmula mostrada en la metodología.

El nivel de severidad del riesgo relaciona la frecuencia o probabilidad de la ocurrencia del hecho y las consecuencias potenciales que generaría este hecho, en caso de ocurrir. En la medida que la frecuencia o el impacto aumenten, aumentará el nivel de riesgo, y viceversa. El nivel de riesgo está influenciado por cualquier control o acción; actualmente implementada para minimizar la probabilidad de ocurrencia o sus consecuencias.

Según los valores de riesgos calculados (Anexo 3) se determinó que el 12% del total de los riesgos tienen un nivel mayor, el 62% un nivel moderado y en el 26% es menor.

Del total de riesgos con nivel mayor, el 70% tienen impacto en la economía y el 30% en los servicios; los riesgos con un nivel moderado impactan en un 76% en la economía y un 20% en los servicios y los de un nivel menor influyen en un 54% en la economía y en un 28% en los servicios.

A continuación se describe los niveles de severidad de de cada riesgo y el porcentaje que representa para cada área:

Administración:

- MENOR (47%) (Riesgos 3, 4, 7, 9, 10, 11, 13) debe gestionarse mediante procedimientos de rutina.
- MODERADO (47%) (Riesgos 2, 3, 6, 8, 12, 14,15) se debe especificar la responsabilidad gerencial.
- MAYOR (6%) (Riesgo 1) necesita atención de la alta dirección.

Recursos Humanos

- MENOR (37.5%) (Riesgo 16, 17, 18) debe gestionarse mediante procedimientos de rutina.
- MODERADO (62.5%) (Riesgos 19-23) se debe especificar la responsabilidad gerencial.

Servicios Gastronómicos

- MENOR (12.5%) (Riesgo 25) debe gestionarse mediante procedimientos de rutina.
- MODERADO (75%) (Riesgos 26-31) se debe especificar la responsabilidad gerencial.
- MAYOR (12,5%) (Riesgo 24) necesita atención de la alta dirección

Área Contable

- MENOR (35%) (Riesgo 32, 34, 36, 39, 41, 47) debe gestionarse mediante procedimientos de rutina.
- MODERADO (53%) (Riesgos 33, 37, 38, 40, 42, 43, 44, 45, 48) se debe especificar la responsabilidad gerencial.
- MAYOR (12%) (Riesgos 35, 46) necesita atención de la alta dirección.

Alojamiento.

- MODERADO (67%) (Riesgos 50, 51, 52, 54, 55, 56) se debe especificar la responsabilidad gerencial.

- MAYOR (33%) (Riesgos 49, 53, 57) necesita atención de la alta dirección.

Mantenimiento

- MODERADO (75%) (Riesgos 58, 59, 60, 62, 63, 65) se debe especificar la responsabilidad gerencial.
- MAYOR (25%) (Riesgos 61, 64) necesita atención de la alta dirección.

Abastecimiento

- MODERADO (100%) (Riesgos 66-70) se debe especificar la responsabilidad gerencia

Seguridad y Protección

- MENOR (57%) (Riesgo 71, 73,74, 77) debe gestionarse mediante procedimientos de rutina.
- MODERADO (43%) (Riesgos 72,75, 76,) se debe especificar la responsabilidad gerencial

Informática

- MODERADO (75%) (Riesgos 78, 79, 81) se debe especificar la responsabilidad gerencial.
- MAYOR (25%) (Riesgos 80) necesita atención de la alta dirección.

3.3 Determinación de los Objetivos de Control:

Luego de identificar y estimar los riesgos en la Unidad, se llega al análisis de la Determinación de los Objetivos de Control, en él se ve un punto muy importante: “El Plan de Medidas para la Prevención, concebido para prevenir los hechos de indisciplinas, ilegalidades o manifestaciones de corrupción, que se diseña sobre la base de ilimitadas posibilidades en este campo.

En el Plan de Prevención, solo se incorporan aquellos Riesgos que puedan constituir una ilegalidad o infracción y que den lugar a una indisciplina o corrupción dentro de la Unidad.

En la conformación del Plan de Medidas para la Prevención de tales manifestaciones negativas, en lo adelante, “Plan de Prevención“, dos elementos son esenciales: el trabajo colectivo de los Órganos de Dirección y la activa participación de todos los trabajadores.

El Plan de Prevención es la expresión de posibilidades, que se pueden lograr si se ordenan intencionadamente un conjunto de acciones político- ideológicas, técnicas-organizativas y de control, dirigidas a lograr un clima en el que prevalezca la disciplina, la organización y la creatividad, capaz de hacer crecer y fortalecer la conciencia revolucionaria, los valores éticos y morales; el compromiso de cada cuadro, dirigente administrativo, trabajador y del colectivo en su conjunto, que nos asegure HONRADEZ y EFICIENCIA, en el cumplimiento de todos los planes y tareas, único y verdadero antídoto contra los males que genera las indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción.

La materialización práctica de esta concepción de trabajo, es la única que puede asegurar la eficacia de cualquier medida y del Plan de Prevención en su conjunto, porque ella en si misma, es la primera acción preventiva. Es un modo de demostrar y hacer prevalecer en la práctica el valor de la unidad, la fuerza de interés, la moral y dignidad del colectivo, sobre la degradación moral y la pérdida de valores que provoca la corrupción. La elaboración del Plan de Prevención, requiere de la realización de un trabajo previo de búsqueda, organización y sistematización de toda la información que se posee al respecto, en el interés de que el Órgano de Dirección conduzca este proceso con la prioridad y atención diferenciada que requiere, y esté en capacidad de informar y dirigir con acierto al colectivo laboral, en esta compleja batalla que hay que librar cada día y cada minuto, en la entidad y en el puesto de trabajo, con conocimiento, inteligencia y firmeza de principios.

3.4 Detección del Cambio:

Es necesario actualizar sistemáticamente el Plan de Prevención, analizando de forma crítica las medidas trazadas y su efectividad, en relación con el análisis de las causas y condiciones que favorecen las deficiencias e irregularidades detectadas, en las acciones de control y ante cualquier hecho de indisciplina, ilegalidades y corrupción ocurridos en la entidad o fuera de esta; todo esto deberá ser efectuado a partir del entorno de la actividad, cambios de estructura y hechos que se produzcan que no estén contenidos en el "Plan de Prevención"; por lo tanto la administración de la Unidad debe estar clara para actualizar este plan, para que no se produzca ningún hecho delictivo.

El Hotel debe llevar a cabo la revisión y evaluación sistemática de las normas y con ellas su contenido que forman parte de esta Metodología. La evaluación debe conducir a que de una forma muy efectiva, se logre reducir los impactos adversos a niveles aceptables.

CONCLUSIONES

Atendiendo a la evaluación de la metodología desarrollada en el presente trabajo, se puede arribar a las siguientes conclusiones:

1. El nivel de severidad de los riesgos que predomina en el Hotel Pasacaballos es el moderado y afectan fundamentalmente la economía y los servicios.
2. La metodología incluye y potencia una acción a favor de la prevención, detención y enfrentamiento a la corrupción, indisciplinas e ilegalidades que atentan contra la Entidad.
3. Existen y están establecidos los mecanismos de control mediante manuales, disposiciones y otros procedimientos.

RECOMENDACIONES

1. Aplicar de forma sistemática las herramientas de evaluación propuestas.
2. Revisar y actualizar los riesgos evaluados para determinar la posible existencia de otros, dentro de la Entidad.
3. Actualizar el Plan de Prevención con nuevas medidas a tomar a partir de en nivel de severidad de los riesgos.
4. Utilizar la investigación, como una herramienta bibliográfica para incrementar los conocimientos de los interesados en el tema.

BIBLIOGRAFIA

- Alham Belamine, Rafael. Perfeccionamiento Empresarial, realidades y retos/Rafael Alham Belamine, Francisco Alonso Arrastía, Rafael Cuevas Cañizares. – La Habana: Ed. Ciencias Sociales, 2001. – 52 p.
- Auditoría Administrativa. Enciclopedia de la Auditoría. Tomo I. (1998). – p. 13- 15.
- Auditoria y Control Interno. Tomado de: <http://www.gestipolis.com.htm>, 2004.
- Cantorna Agra, Sara. La eficacia de los sistemas de Control Interno. Técnica del instituto de Auditores (España) 30, (12):82,1998.
- Como ayudan las Tecnologías en el área de gestión de capital humano.
Tomado de: www.imprven.com, 2002.
- Control interno-Informe COSO. Tomado de:
http://www.monografias.com/trabajos_12/coso/coso2.html, 2004.
- Control interno una responsabilidad de todos los integrantes. Tomado de:
<http://www.gestiopolis.com>., 2005
- Cooper, Lybrand. Los nuevos conceptos de control interno (Informe COSO)/Lybrand Cooper. – Madrid: Ed. Díaz de Santos, S.A. 2002. –2T
- Cuba. Comercio Importación y Exportación. Manual de Normas y Procedimientos Cafetería El Rápido Comercio Minorista/CIMEX. —La Habana: CIMEX, 2000. — 75p.
- Cuba. Consejo de Estado. Resolución Económica del V congreso del PCC. – La Habana, 1997. --- 70 p.
- Cuba. Ministerio de Finanzas y Precios. Guía de Comprobación Nacional de control Interno/MFP. – La Habana: Ed. Económico, 2004. --- 4p.

- Cuba. Ministerio de Finanzas y Precios. Resolución 297/2003: Control Interno. – La Habana, 2003. – 20 p.
- Cuba. Ministerio de Finanzas y Precios. Resolución 148/2006: Control Interno. –Ciudad de la Habana, 2006. –3p.
- Fontes Díaz, Silvio. Curso de Control Interno para Directivos de Organismos Globales de la Economía/Silvio Díaz Fontes. – La Habana: Ed. Pueblo y Educación, 2002. – 12p.
- Hevia, Eduardo. Manual de Auditoria Interna: enfoque operativo de gestión/. Eduardo Hevia. – Caracas: Ed. Única, 1995. – 200p.
- Informe Cadbury. Reino Unido 1993. Documentos de trabajo. Tomado de: <http://www.ecgi.org>., 2004.
- Lage Dávila, Carlos. Acuerdo 4374 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros: Reglamento del Decreto Ley del Ministerio de Auditoria y Control. — La Habana, Abril 2003. –8p.
- Lage Dávila, Carlos. Carta Circular 34 del 2003. Sistema de Control.—La Habana, Abril 2003.--8p.
- Lage Dávila, Carlos. Se avanza en el control interno y la contabilidad Revista Auditoria y Control. (La Habana) 30 (12):15-20, 2003.
- Seres, Lazcano. El Manejo de las Organizaciones y su Auditoria Interna/Lazcano Seres. – México: Ed. Mc Graw-Hill Interamericana, 1996. – 201 p.
- Los Sistemas de Control Interno. Tomado de: www.coso.org.Estados Unidos, 2004.
- Los Sistemas de Control Interno. Tomado de: www.eleconomista.cubaweb.cu.Cuba, 2004.

- Los Sistemas de Control Interno. Tomado de: www.gestiopolis.com.Mexico, 2004
- Ministerio de Auditoría y Control. El archivo de la contabilidad Auditoría y Control (La Habana) 1, (7): 4-11, diciembre del 2002.
- Ministerio de Auditoría y Control. Calidad es credibilidad Auditoría y Control (La Habana) 1, (5): 4-9, agosto del 2002.
- Ministerio de Auditoría y Control. El control es el hombre Auditoría y Control (La Habana) 1, (4): 37-45, noviembre del 2001.
- Ministerio de Auditoría y Control. Control Interno: Análisis de Riesgos Auditoría y Control (La Habana) 1, (5): 1-13, febrero del 2002.
- Ministerio de Auditoría y Control. El Control Interno y el Control Auditoría y Control (La Habana) 1, (1): 21-28, mayo a agosto del 2000.
- Ministerio de Auditoría y Control. Cuba sede de la XIII Asamblea General de la OLACEFS Auditoría y Control (La Habana) 1, (9): 4-7, noviembre del 2003.
- Ministerio de Auditoría y Control. La necesidad de insistir sobre el control interno Auditoría y Control (La Habana) 1, (1): 7-11, mayo a agosto del 2000.
- Ministerio de Auditoría y Control. Se avanza en el control interno y la contabilidad Auditoría y Control (La Habana) 1, (2): 1-4, septiembre a diciembre del 2001.
- Ministerio de Auditoría y Control. La Sinceridad del Control Auditoría y Control (La Habana) 1, (8): 24-26, abril del 2003.
- Ministerio de Auditoría y Control. Sin control no podemos construir el Socialismo Auditoría y Control (La Habana) 1, (1): 31-38, mayo a agosto del 2000.
- Páginas de Cuba. Informe COSO. Tomado de: <http://www.cecofis.cu/mision.htm>, 2004.

- Pedraza Rodríguez, Lina. Resolución No. 85/2002. Ministerio de Auditoria y Control. Sobre racionalidad del control/ Lina Pedraza Rodríguez. – La Habana: ED Ciencias Sociales, 2002. – 6 p.
- Reflexiones en torno a la información necesaria para los directivos. Tomado de: [http:// www.improven.com](http://www.improven.com), 2002.
- Torrente Sera, Teresa. El control interno un instrumento eficaz, para la Administración, Revista Auditoria y Control (La Habana) 40 (7): 12-20, 2002.

ANEXO # 1 MATRIZ DE RIESGO																
Probabilidad	15	15	30	45	60	75	90	105	120	135	150	165	180	195	210	225
	14	14	28	42	56	70	84	98	112	126	140	154	168	182	196	210
	13	13	26	39	52	65	78	91	104	117	130	143	156	169	182	195
	12	12	24	36	48	60	72	84	96	108	120	132	144	156	168	180
	11	11	22	33	44	55	66	77	88	99	110	121	132	143	154	165
	10	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	110	120	130	140	150
	9	9	18	27	36	45	54	63	72	81	90	99	108	117	126	135
	8	8	16	24	32	40	48	56	64	72	80	88	96	104	112	120
	7	7	14	21	28	35	42	49	56	63	70	77	84	91	98	105
	6	6	12	18	24	30	36	42	48	54	60	66	72	78	84	90
	5	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75
	4	4	8	12	16	20	24	28	32	36	40	44	48	52	56	60
	3	3	6	9	12	15	18	21	24	27	30	33	36	39	42	45
	2	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20	22	24	26	28	30
	1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
CONSECUENCIA																

Nivel de Riesgos	De	
A		
Menor	1	33
Moderado	34	112
Mayor	113	225

ANEXO # 2

RELACION DE RIESGOS RELEVANTES INTERNOS Y EXTERNOS, POR AREAS.

No.	AREA/Riesgo	Int.	Ext.	Área de Impacto
I. ADMINISTRACIÓN				
78	No realización de chequeos sorpresivos que controlen el cumplimiento de las Normas y Manuales de Procedimientos establecidos y prevengan indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción.	X		Economía Servicio Imagen
79	No verificar sistemáticamente el cumplimiento de los mecanismos establecidos para controlar y actualizar los Planes de Prevención.	X		Economía
80	Insuficiente funcionamiento de los Órganos Colectivos y Asesores de Dirección.	X		Economía
81	Irregularidades y falta de sistematicidad en la Evaluación de Desempeño de Cuadros y Trabajadores.	X		Servicio
82	Carencia de un control sistemático por área de los riesgos identificados.	X		Economía Servicio
83	Insuficiente trabajo profiláctico y preventivo contra las indisciplinas y manifestaciones de corrupción y delitos.	X		Economía Imagen

84	Falta de conocimiento, por parte de los trabajadores, de sus deberes y derechos.	X		Servicio
85	No controlar sistemáticamente la ejecución del Presupuesto aprobado, así como las desviaciones de las partidas de gastos, que puedan originar un uso indebido de los recursos disponibles	X		Economía
86	Existencia de Contratos desactualizados, faltos de datos, firmas o no puestos en vigor, y compra o venta de productos o servicios sin que medie un Contrato.	X		Economía
87	Incumplimiento del Reglamento de Relaciones con Extranjeros, al no verificarse la conducta a seguir por el personal vinculado directamente con el mismo.	X		Imagen
88	Desconocimiento e insuficiente aplicación del Reglamento Disciplinario.	X		Servicio
89	Violaciones de los preceptos del Código de Ética por parte de los Cuadros y no aplicar, como corresponde, la Política de Sanciones.	X		Imagen
No.	AREA/Riesgo	Int.	Ext.	Área de Impacto
90	No realizar acciones ejemplarizantes, en las instalaciones, de conjunto con los Órganos de Justicia y el MININT al detectarse hechos de corrupción o delitos que por su connotación o trascendencia requieran de respuestas enérgicas y rápidas que contribuyan a elevar la combatividad y promover el rechazo social ante dichas manifestaciones.	X		Imagen
91	Ocurrencia de un desastre natural		X	Economía

92	Crisis Económica Financiera Nacional o internacional		X	Economía
No.	Area/Riesgo	Int.	Ext.	Área de Impacto.
II.	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.			
93	No chequear las comprobaciones con las Organizaciones Políticas y de Masas en las áreas de residencia de cuadros y trabajadores.	X		Imagen
94	Dejar de chequear el cumplimiento de las regulaciones existentes en cuanto al Proceso de Ingreso de los Cuadros y Trabajadores, por parte de las Comisiones Representativa.	X		Servicio Imagen
95	Dejar de depurar los títulos falsos introducidos en la Instalación o no aplicar las medidas disciplinarias correspondientes.	X		Servicio
96	Falta de prevención de posibles hechos delictivos al permitirse la entrada de personal por amiguismo o nepotismo.	X		Economía
97	No hacer una correcta planificación del Plan de Vacaciones para cuadros y trabajadores.	X		Servicio
98	No comprobar la correspondencia entre las nóminas, tarjetas de asistencia, prenóminas, y Cheque de Salario.	X		Economía
99	Falta de control del Registro de Entrada y Salida de los trabajadores, que provoque indisciplinas y violaciones	X		Servicio
10	Falta de capacitación de los trabajadores	X		Servicio

No.	Area/Riesgo	Int.	Ext.	Área de Impacto.
III	AREA DE SERVICIOS GASTRONÓMICOS.			
101)	Introducción ilegal de mercancías ajenas al inventario para su venta	X		Economía
102)	Sobre consumo de artículos desechables	X		Economía
103)	No realizar comprobaciones en cuanto al cumplimiento de las Normas de Consumo y/o Elaboración de Bebidas y Alimentos.	X		Servicio Economía
104)	Falta de comprobación sobre los IPV en las Áreas de Servicios.	X		Economía
105)	Inexistencia o desactualización de las Fichas de Costos y listados de precios.	X		Economía
106)	Desactualización, ocultamiento o alteración de precios en las cartas menú.	X		Servicio
107)	Falsificación de los cheques de consumo, así como la ausencia de las firmas en los mismos por parte del cliente.	X		Economía
108)	Limitadas ofertas en los puntos de venta.	X		Servicio Economía Imagen
IV.	AREA CONTABLE.	Int.	Ext.	Área de Impacto.

109)	No mantener bajo seguridad las chequeras en blanco y tener desactualizado el control de entrega de las mismas, o no debidamente firmado.	X		Economía
110)	No controlar el uso de las tarjetas magnéticas para dietas.	X		Economía
111)	No controlar el uso de las Tarjetas de Compras (ITH).	X		Economía
112)	Deficiencias en el llenado de la documentación primaria y falta de supervisión y control sobre la misma (IPV, reportes de elaboración, vales de salida, solicitud de materiales etc.).	X		Economía
113)	Falta de control y exigencia para detectar las violaciones y dar cumplimiento a los errores detectados por las inspecciones, auditorias.	X		Economía
114)	No comprobar sistemáticamente si el personal que trabaja en almacenes tiene acceso a los registros contables y a los Submayores de Control de los Productos.	X		Economía
No	Area/Riesgo	Int.	Ext.	Área de Impacto.
IV.	AREA CONTABLE.			
115)	Falta de sistematicidad en el control de las operaciones monetarias, al no realizarse arqueos sorpresivos a los Puntos de Ventas.	X		Economía
116)	Violación de lo establecido en cuanto a la existencia de expedientes por faltantes o sobrantes de recursos.	X		Economía
117)	No exigir y controlar la existencia de Efectivo en Cajas en las Instalaciones, la realización de los depósitos establecidos en la semana, así como excederse del efectivo autorizado a mantener.	X		Economía

118)	No garantizar la facturación diaria y que la misma esté debidamente firmada.	X		Economía
119)	Falta de comprobación de la situación que presentan los Registros Contables; al no contabilizarse el hecho económico cuando se produce, que los comprobantes de operaciones que se confeccionan no estén impresos y firmados, así como la falta de veracidad de los Estados Financieros.	X		Economía
120)	Desajustes en los Inventarios de AFT, al no realizarse conteos físicos periódicos en las áreas para comprobar que los saldos del Balance reflejen la realidad.	X		Economía
121)	Desajustes en el Control de Inventarios de Útiles de las diferentes áreas, al no realizarse conteos físicos periódicos en las áreas de responsabilidad y comprobar que el Balance y los Submayores de útiles en uso reflejen la realidad.	X		Economía
122)	Falta de control en el manejo de los recursos materiales, así como en el destino autorizado de los Pagos y las compras a Realizar, sin establecer la necesidad y objetividad de estas operaciones.	X		Economía
No	Area/Riesgo	Int.	Ext.	Área de Impacto.
IV.	AREA CONTABLE.			
123)	No verificar que al realizarse un cobro de efectivo, esté respaldado por El recibo correspondiente y que esté debidamente cumplimentado.			Economía
124)	Permitir el cobro de Salario, por terceras personas, sin el autorizo correspondiente.			Economía

125)	Realizar pagos a trabajadores que no cumplen los requisitos establecidos en la Resolución 45/01, presencia personal, por no revisarse adecuadamente las nóminas de pagos.	X		Economía
V	ALOJAMIENTO	Int.	Ext.	Área de Impacto.
126)	No recepcionar los clientes con fines de interés personal.	X		Economía
127)	Alteración de los precios establecidos en los contratos	X		Economía
128)	No entrega de los recibos de cobro al cliente o que éste no esté firmado por el mismo.	X		Economía
129)	No conciliación de los reportes de discrepancia entre ama de llaves y Carpeta.	X		Economía
130)	Incumplimiento de las normas y procedimientos establecidos en las habitaciones, en cuanto el cambio de lencería y avituallamiento.	X		Servicio Imagen
131)	Apropiación de la camarera de medios del cliente u objetos olvidados, sin darle el tratamiento establecido.	X		Imagen
132)	Sobre utilización de materiales de limpieza	X		Economía
133)	Incumplimiento de los controles de recepción y entrega de ropa limpia y sucia del ropero, reporte de Ama de llaves etc.			Economía
134)	Incumplimiento de Servisa en la entrega de lencería limpia		X	Servicio

No	VI AREA DE MANTENIMIENTO AREA/Riesgo	Int.	Ext.	Área Impacto
135)	Descontrol, indisciplinas y falta de exigencia en el cumplimiento de lo reglamentado para el parqueo de los vehículos y el cumplimiento de las Normas Ramales del MITRANS.	X		Economía
136)	No realizar comprobaciones del marcaje al 100% de los neumáticos y baterías, y de la reposición que se hace de los mismos.	X		Economía
137)	No realizar controles sistemáticos sobre el consumo de combustible y su correspondencia con los kilómetros recorridos, según hoja de ruta.	X		Economía
138)	No fiscalizar y controlar el consumo de los Portadores Energéticos, que puede originar gastos innecesarios o desvíos.	X		Economía
139)	No verificar el cumplimiento de los Contratos pactados con Empresas que nos prestan servicios de iguala.	X		Economía
140)	No realizar comprobaciones y controles a los Recursos Materiales dirigidos a las Reparaciones y al Mantenimiento, al no verificarse que las salidas del Almacén tengan como contrapartida las Ordenes de Trabajo, según las Normas establecidas.	X		Economía
141)	No realizar comprobaciones, inspecciones o acciones de control a las Inversiones en ejecución, para prevenir el desvío de recursos	X		Economía
142)	Incumplimiento de Empresas de Servicios Contratados		X	Servicio
VII AREA DE ABASTECIMIENTO				
143)	Falta de Exigencia en el cumplimiento de la Política de Almacenes, que pueden acarrear robos, indisciplinas, soborno y desvíos de recursos.	X		Economía

144)	No verificar sistemáticamente la realización del cuadro diario de la existencia de almacén reportada, con los vales de salida o entrada de los productos.	X		Economía
145)	Despachar mercancías sin la debida solicitud de materiales y la firma del vale de salida	X		Economía
146)	No controlar sistemáticamente el comportamiento de los Índices de Mermas por los diferentes productos en Almacenes, y áreas afines			Economía
147)	Proveedores insuficientes		X	Servicio
No.	AREA/Riesgo	Int.	Ext.	Área de Impacto
VIII	SEGURIDAD Y PROTECCIÓN.			
148)	Falta de chequeo y comprobación de la colocación de Sistemas Técnicos y Físicos en Caja y Almacenes.	X		Economía
149)	Insuficiente comprobación del refuerzo de las medidas de seguridad para evitar el acceso de personas ajenas a la instalación en general.	X		Economía
150)	Falta de chequeo y fiscalización del cumplimiento de lo establecido en las Resoluciones 7 y 35 del MINTUR y Presidente de la Cadena referente al enfrentamiento a la corrupción y la droga.	X		Economía
151)	Insuficiente control de la buena iluminación y seguridad de los baños públicos y las salas fiestas.	X		Economía

152	Incumplimientos en los almacenes de las normas de seguridad requeridas como: Control de Acceso, horarios de despacho por Dptos. y Áreas y certificación por Normalización de los medios de pesaje.	X		Economía
153	Ineficacia de los Sistemas Seguridad de Almacenes, ropería sucia, balas de gas, cisterna de agua y otros puntos vitales de las instalaciones, que permitan la violación de los mismos.	X		Economía
154	Incumplimiento de la legislación establecida de las Normas contra Incendios y medidas dejadas por auditorias e inspecciones.	X		Servicio
IX	INFORMÁTICA			
78)	Violación de los registros previos y del Plan de Seguridad Informática.	X		Servicio
79)	Inadecuada utilización de los Correos Electrónicos en beneficio privado.	X		Economía
80)	No mantener actualizados los Sistemas Antivirus.	X		Servicio
81)	No establecer claves de acceso a equipos y sistemas, que posibiliten borrar o modificar informaciones en los mismos.	X		Servicio

VALORACION DE LOS RIESGOS SEGÚN SUS CONSECUENCIAS Y PROBABILIDAD DE OCURRENCIA

RIESGOS	CONSECUENCIAS			PROBABILIDAD			VALOR	%	NIVEL
	MENOR (1 - 5)	MODERADO (6 - 10)	MAYOR (11 - 15)	POCO PROBALE (1 - 5)	MODERADO (6 - 10)	PROBABLE (11 - 15)			
1			15		8		120	53,3	MAYOR
2			12	5			60	26,7	MODERADO
3			15	5			75	33,3	MODERADO
4		6		5			30	13,3	MENOR
5		10		3			30	13,3	MENOR
6		8			6		48	21,3	MODERADO
7		10		3			30	13,3	MENOR
8			12	5			60	26,7	MODERADO
9			11	3			33	14,7	MENOR
10		10		3			30	13,3	MENOR
11			11	3			33	14,7	MENOR
12		8			6		48	21,3	MODERADO
13		8		4			32	14,2	MENOR
14		10			6		60	26,7	MODERADO
15			15		6		90	40,0	MODERADO
16		6		5			30	13,3	MENOR
17		6		5			30	13,3	MENOR
18		10		3			30	13,3	MENOR
19		10			6		60	26,7	MODERADO
20		6			10		60	26,7	MODERADO
21			15		6		90	40,0	MODERADO
22		6			6		36	16,0	MODERADO
23		10		5			50	22,2	MODERADO
24			15		8		120	53,3	MAYOR
25		7		4			28	12,4	MENOR
26			15		6		90	40,0	MODERADO
27			12	5			60	26,7	MODERADO
28		10			7		70	31,1	MODERADO
29		12			6		72	32,0	MODERADO
30		15			6		90	40,0	MODERADO

ANEXO # 3
VALORACION DE LOS RIESGOS SEGÚN SUS CONSECUENCIAS Y PROBABILIDAD DE OCURRENCIA

RIESGOS	CONSECUENCIAS			PROBABILIDAD			VALOR	%	NIVEL
	MENOR (1 - 5)	MODERADO (6 - 10)	MAYOR (11 - 15)	POCO PROBALE (1 - 5)	MODERADO (6 - 10)	PROBABLE (11 - 15)			
31		10		5			50	22,2	MODERADO
32			11	3			33	14,7	MENOR
33		10		5			50	22,2	MODERADO
34		8		4			32	14,2	MENOR
35			15		8		120	53,3	MAYOR
36		6		5			30	13,3	MENOR
37		10		5			50	22,2	MODERADO
38			11		6		66	29,3	MODERADO
39			11	3			33	14,7	MENOR
40		10			6		60	26,7	MODERADO
41		6		4			24	10,7	MENOR
42			15		6		90	40,0	MODERADO
43		6			6		36	16,0	MODERADO
44		10			6		60	26,7	MODERADO
45		10			6		60	26,7	MODERADO
46			15		8		120	53,3	MAYOR
47			15	2			30	13,3	MENOR
48		10		5			50	22,2	MODERADO
49			12		10		120	53,3	MAYOR
50			11		6		66	29,3	MODERADO
51		10			6		60	26,7	MODERADO
52			12		6		72	32,0	MODERADO
53		8				15	120	53,3	MAYOR
54			11		6		66	29,3	MODERADO
55		10		5			50	22,2	MODERADO
56			11		8		88	39,1	MODERADO
57			11			11	121	53,8	MAYOR
58		10			6		60	26,7	MODERADO
59		8			6		48	21,3	MODERADO
60			15		6		90	40,0	MODERADO

ANEXO # 3
VALORACION DE LOS RIESGOS SEGÚN SUS CONSECUENCIAS Y PROBABILIDAD DE OCURRENCIA

RIESGOS	CONSECUENCIAS			PROBABILIDAD			VALOR	%	NIVEL
	MENOR (1 - 5)	MODERADO (6 - 10)	MAYOR (11 - 15)	POCO PROBALE (1 - 5)	MODERADO (6 - 10)	PROBABLE (11 - 15)			
61			15		8		120	53,3	MAYOR
62		10			8		80	35,6	MODERADO
63			12		8		96	42,7	MODERADO
64			12		10		120	53,3	MAYOR
65		6				15	90	40,0	MODERADO
66			12		8		96	42,7	MODERADO
67		10			6		60	26,7	MODERADO
68		10			8		80	35,6	MODERADO
69		10			8		80	35,6	MODERADO
70		10			10		100	44,4	MODERADO
71			11	3			33	14,7	MENOR
72		8				11	88	39,1	MODERADO
73		10		3			30	13,3	MENOR
74	5				6		30	13,3	MENOR
75			11		6		66	29,3	MODERADO
76			11		6		66	29,3	MODERADO
77		6		5			30	13,3	MENOR
78		10			8		80	35,6	MODERADO
79		10			8		80	35,6	MODERADO
80			11			11	121	53,8	MAYOR
81		10			6		60	26,7	MODERADO